العنوان:	أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي
المصدر:	مستقبل التربية العربية -مصر
المؤلف الرئيسـي:	العوضي، فايزة خير االله ناصر بن عبداالله
مؤلفين آخرين:	العوضي، عادل خير االله ناصر بن عبداللهـ(م . مشارك)
المجلد/العدد:	مج 17, ع 66
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2010
الشـهر:	سبتمبر
الصفحات:	199 - 258
رقم MD:	79704
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	اتخاذ القرارات ، الرضا الوظيفي ، الانتماء ، الولاء التنظيمي ، العلاقات الإنسانية ، الاتصالات الادارية ، المكافآت ، تقييم الأداء ، الأجور ، الترقيات ، ضغوط العمل ، الموظفون، القيادة الإدارية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/79704

أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة فى علاقة الرضا الوظيفى بالانتماء التنظيمى

د. فايزة خير الله ناصر بن عبد الله العوضى* - د. عادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضى**

- مدخل:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة التى تمت حول الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى، أن هناك عدداً محدوداً من الدراسات تناولت دراسة الرضا والانتماء فى ظل بعض متغيرات التحكم التنظيمية، حيث تم دراسة التأثير المباشر لهذه المتغيرات فى كل من الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى، إلا أن هذه الدراسات لم تتفق فيما بينها حول تأثير هذه المتغيرات فى الرضا والانتماء، الأمر الذى أدى إلى ظهور اتجاه جديد يؤكد على ضرورة دراسة تأثير هذه المتغيرات التنظيمية كمتغيرات وسيطة فى العلاقة بين الرضا والانتماء، وفى ضوء مراجعة العديد من الدراسات السابقة قام الباحث باختيار ثلاثة متغيرات تنظيمية وهى: الاتصالات التنظيمية، وعبء العمل، والعدالة التنظيمية، وذلك لدراسة التأثيرات المباشرة والوسيطة لها فى علاقة الرضا الوظيفى بالالتزام التنظيمى.

١- الإطار النظرى للبحث:

١- ١- علاقة الرضا الوظيفى مع الانتماء التنظيمى:

لقد حفل الأدب التنظيمى بكم هائل من الدراسات التى تناولت علاقة الرضا الوظيفى بالانتماء التنظيمى، وقد توصلت العديد من هذه الدراسات إلى وجود ارتباطات

---

* الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب (باحث رئيسى).

** الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب.

قوية جدا وجوهرية بينهما، الأمر الذى حدا بالعديد من الباحثين للتساؤل عما إذا كان كل من الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى يمثلان وجهين لعملة واحدة. ولمعالجة هذه القضية قام (Price et al.1988, P:139 بعمل مجموعتين من تحليلات العامل التأكيدى Confirmatory Factor Analysis، والتى تم من خلالها التأكيد على أن مقاييس دوران العمل، والرضا الوظيفى، والانتماء التنظيمى تمثل مقاييس لمفاهيم مختلفة. ففى إحدى مجموعات التحليل، أوضح .Price et al بأن مقاييس المتغيرات الثلاثة كانت أفضل توفيقا فى نموذج العوامل الثلاثة منها فى نموذج العامل الواحد. أما بالنسبة إلى المجموعة الثانية من التحليلات، فقد اتضح بأن المتغيرات الثلاثة الكامنة Latent variables كل منها كان على علاقة مختلفة مع مجموعة من المتغيرات الرقابية. وقد تم تدعيم نتائج الدراسة السابقة من خلال دراسة قام بها (Mathieu & Farr 1991, P:123) حيث أن هاتين الدراستين توصلتا إلى نفس النتائج السابقة. وبذلك توصلت هاتان الدراستان إلى أنه على الرغم من أن الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى مترابطان ومتداخلان إلا أنهما يمثلان مفهومين مختلفين.

١-٢- المتغيرات التنظيمية كمتغيرات وسيطة فى علاقة الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى:

يمكن تعريف المتغير الوسيط بأنه ذلك المتغير الذى يتفاعل مع متغير التنبؤ كى يعدل شكل العلاقة وقوتها بين متغير التنبؤ والمتغير المعيارى.

وقد أوضح (Schwab & Cunmings 1970, P:408) أن المتغير الذى يؤثر بشكل مختلف فى اثنين من المتغيرات يصبح متغيرا وسيطا محتملا للعلاقة بين هذين المتغيرين، ولكن بشرط وجود علاقة بين متغير التنبؤ والمتغير المعيارى.

وعلى ذلك فلكى تتم دراسة أى متغير على أنه متغير وسيط فى العلاقة بين متغيرين، يجب أن يكون له تأثير مباشر فى كلا المتغيرين، وبناء على ذلك سيقوم الباحث باستعراض بعض الدراسات السابقة التى تناولت الأثر المباشر للمتغيرات المدروسة فى كل من متغير التنبؤ (الرضا الوظيفى) والمتغير المعيارى (الانتماء التنظيمى) للتحقق من توافر الشرط السابق.

١.٣.١. الاتصال التنظيمى:

يمكن تعريف الاتصال بأنه نوع من العمليات النفسية والاجتماعية والتى من خلالها يقوم الفرد أو المجموعة بإرسال مجموعة من المفاهيم، والأفكار، والاتجاهات، والحقائق، إلى فرد أو مجموعة أخرى. وقد ميز (Downs & Hazen 1977,P:63) بين ثمانية أبعاد للاتصال تتضمن:

أ- المنظور العام للمنظمة، أو معلومات حول الوظائف العامة للمنظمة.

ب- التغذية المرتدة الفردية، أو حاجة الفرد لمعرفة كيف يؤدى عمله.

ج- التكامل التنظيمى، أو مدى استقبال الأفراد لمعلومات حول المنظمة والحالة الآنية لعملهم.

د- الاتصال مع الرؤساء، بما فيها قدرة الرئيس على حل المشكلات المتعلقة بالعمل، والاستماع، وتقبل أفكار المرءوس.

هـ- مناخ الاتصال، ويشير إلى بيئة الاتصال التنظيمية والفردية.

و- الاتصالات الأفقية وغير الرسمية.

ز- قنوات الاتصال ونوعيتها.

ح- الاتصال مع المرءوسين.

ويرى (Schuler 1995, P:268) بأن الاتصال يمكن أن يكون العملية الأكثر أهمية فى نجاح أية منظمة أو فشلها. ذلك أنه من خلال عملية الاتصال تلك يمكن للفرد أن يتعرف إلى توقعات المنظمة منه، وكيف يجب أن يقوم بعمله، وكيف يفكر الآخرون تجاه أعمالهم. وبما أن إرسال المعلومات واستقبالها يلعبان دورا مهما كهذا فى الحياة التنظيمية فقد اقترح Schuler بأن الاتصال الفعال سيرتبط إيجابيا باتجاهات الأفراد تجاه أعمالهم.

١-٢-١-١- أثر الاتصال التنظيمي فى الرضا الوظيفى:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة التى تناولت علاقة الاتصالات بالرضا الوظيفى اتضح أن هناك علاقة إيجابية بينهما وذلك كما أظهرته العديد من الدراسات التى تمت بالتطبيق على قطاعات مختلفة منها: العاملون فى القطاع العام (Burke, Wilcox, 1969,P:319) و(Muchinsky, 1977, P: 316)، وأساتذة الجامعة (Applbaun, Anatol, 1979,P:83)، والموظفون الإداريون (O'Reilly, Anderson, 1980,P:290)، وعاملو الياقة الزرقاء (Kim, Hammer, 1976,P:48).

ففى دراسته التى تمت بالتطبيق على المحاسبين العموميين وجد (Fusaro et al 1984, P: 26) بأن ٦٠% من المحاسبين الذين تم استقصاؤهم شعروا أن الاتصالات تعتبر عنصراً مهماً جداً فى الرضا الوظيفى. وقد أكدت الدراسة على أن الضعف فى نظام الاتصالات يمكن أن يكون له نتائج خطيرة على الشركة نظرا إلى أنه يحد من قدرة الموظف على أداء واجباته بشكل صحيح. كما كشفت دراسة قام بها (Pincus 1986,P:396) بالتطبيق على ٣٢٧ ممرضة، عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الاتصالات والرضا الوظيفى. حيث اقترح بأن التطابق الذى يمكن أن يحققه نظام

الاتصالات بين الرئيس والمرءوس حول الجوانب المتعلقة بالعمل ينعكس بشكل إيجابى على اتجاهات العاملين تجاه أعمالهم.

وقد كشفت دراسة أخرى عن وجود تأثير إيجابى مباشر للاتصالات فى الرضا الوظيفى، وذلك بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر تتوسطه مدركات الدور التى تخفض من صراع الدور ومستويات الغموض. فى حين كشفت دراسة أخرى بأن نوع العمل الذى يقوم به الفرد قد توسط علاقة الاتصال/ الرضا الوظيفى، فبالنسبة لأنواع مختلفة من الأعمال كان هناك تأثيرات مختلفة للاتصالات فى الرضا الوظيفى (Gregson, 1990,P:32).

ومن خلال مراجعته للدراسات السابقة التى تناولت علاقة الاتصال بالرضا الوظيفى منذ منتصف السبعينيات، فقد عبر King (1989, P:17) عن هذه العلاقة بقوله "بشكل متوافق يتضح أن هناك نمطاً إيجابياً واضحاً من العلاقات بين مدركات الفرد لعملية الاتصال وبين رضاه الوظيفى".

١-٢-١-٢- أثر الاتصال فى الانتماء التنظيمى:

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن الاتصال والانتماء التنظيمى، فقد لاحظ Cheney بأن المنشورات التى توضح علاقة الإدارة العليا بالأعضاء التنظيميين تعتبر إستراتيجية قوية ليس كأداة اتصال وحسب، وإنما للمساعدة فى تعزيز التطابق والانتماء بين العاملين أيضاً. وذلك لأن هذه المنشورات ما هى إلا حزمة من الرسائل المقنعة والتى من خلالها تقدم المنظمة اهتماماتها كاهتمامات لأعضائها. من هنا فقد أكدت العديد من الدراسات بأنه يجب على المديرين أن يدركوا أهمية الاتصال خاصة من قبل الإدارة العليا فى عملية بناء الانتماء التنظيمى للفرد والذى يمكن تدعيمه

من خلال المنشورات House Organs والتى يجب أن تؤكد بشكل خاص علــى تقــدير الفرد، ومناصرة قيم المنظمة، وإظهار الاهتمام بالأفراد عن طريق المعاملة العادلة، ونشر الرأى العــام عــن المنظمــة كمكــان جيــد للعمــل بــه (Cheney, 1983, P:143) و(Eisenberger et al., 1986, P: 500). فالتأثير الجماعى لإستراتيجيات كهذه سيدعم الاعتقادات لدى الأفراد بأن المنظمة تقيّم مساهماتهم وتهتم بمصالحهم، كما يحــسن مــن صورة المنظمة فى عيون أعضائها وبذلك يتحقق الانتماء.

كما كشفت دراسة قام بها (Putti et al 1990, P:44) بــالتطبيق علــى ثــلاث شركات أمريكية: شركة بيع قطاعى، ومستشفى، ومنظمة تكنولوجية متطورة، عن وجــود علاقة إيجابية مؤكدة بين الرضا عن الاتصال والانتماء التنظيمى للفــرد. كمــا أظهــرت دراسة أخرى قامت بها (Downs 1991, P:178) بالتطبيق على منظمتــين أســتراليتين عن وجود علاقة إيجابية بين الاتصال والانتماء التنظيمى.

كذلك فقد توصلت دراسة (Phua 1990,P:44) لوجود علاقة إيجابية وجوهريــة بين الانتماء التنظيمى والرضا عن نظام الاتصالات، حيث أشارت النتائج بأن رضا الفرد عن كمية المعلومات المتاحة له ربما يحسن من انتمائه، وذلك على اعتبار أن الرضا عــن المعلومات ربما يعزز لدى الفرد الإحساس بالانتماء والتطابق مع قيم المنظمة وأهدافها.

أخيرا فقد توصلت دراسة (Varona 1996,P:111) لوجود علاقة غير مباشــرة بين الاتصال والانتماء التنظيمى والتى توسطها مدة الخدمة فى المنظمة، حيث أوضــحت الدراسة بأن العلاقة بين الاتصال والانتماء التنظيمى تمر بثلاث مراحل تبعا لخدمة الفــرد فى المنظمة:

الأولى: مرحلة شهر العسل: والتى تبدأ من بداية الالتحاق بالمنظمة وربما تدوم لمدة عام، خلال هذه الفترة اتضح بأن مستويات الرضا عن الاتصال والانتماء التنظيمى تميل للارتفاع.

الثانية: مرحلة الأزمة: والتى تبدأ من السنة الثانية وتدوم خمس أو ست سنوات، خلال هذه الفترة تميل مستويات الرضا عن الاتصال والانتماء التنظيمى للتناقص.

الثالثة: المرحلة الطبيعية: تبدأ بعد ست سنوات من الخدمة، فى هذه المرحلة، تميل مستويات الرضا عن الاتصال والانتماء التنظيمى للتزايد ثانية.

وفيما يتعلق بتأثير الاتصال فى الانتماء فى ظل الاتجاهات الحديثة فى الإدارة (إعادة الهيكلة، الاندماج، الشراء)، فقد قام. (Brockner et al 1990, P:53) باختبار أثر التبريرات الإدارية المقدمة للعاملين المتبقين حول تخفيض الحجم فى انتمائهم، حيث أوضح بأن التفسيرات الكافية المقدمة من قبل المديرين قد لطفت من الأثر السلبى للتسريح فى الانتماء التنظيمى، خصوصا بين العاملين الذين كانوا غير متأكدين حول سبب التسريح والذين خافوا أن يكونوا ضحية للموجة القادمة من التسريحات.

وفى دراسة تجريبية قام بها (Schweiger & Denisi 1991,P:110) بالتطبيق على إحدى الشركات المندمجة، تم تزويد العاملين فى أحد المصانع بمعلومات حول الاندماج، بعد ذلك بقليل تم إعلامهم بقرار الاندماج وإطلاعهم بصورة مستمرة حول ما يحدث من خلال المقابلات الشخصية ونشرة أخبار الشركة، فضلا عن وضع خط ساخن لمعالجة أية أسئلة يمكن أن تظهر. أما العاملون فى المصنع الآخر فلم يتم تزويدهم بهذه المعلومات. وقد وجد الباحثان بأنه بينما انخفض الانتماء فى المصنع الثانى بثبات بعد الإعلان، إلا أن الانتماء فى المصنع الأول بقى قريبا من مستواه الذى كان عليه قبل

الإعلان. وبناء على ذلك استنتجوا بأن الأثر السلبى للاندماج فى انتماء العاملين ربما يكون – على الأقل بشكل جزئى – نتيجة المعلومات الخاطئة المنتشرة حول الاندماج فى ظل غياب الاتصال الواضح من جانب الإدارة حول كيفية تأثير الاندماج فى العاملين.

١-٢-١-٣- الاتصال كمتغير وسيط فى علاقة الرضا الوظيفى بالانتماء التنظيمى:

يتضح من الدراسات السابقة التى استعرضها الباحث والتى تناولت علاقة الاتصالات التنظيمية بكل من الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى أن العديد من تلك الدراسات توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الاتصالات التنظيمية وكل من الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى، وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو دراسة الأثر الوسيط للاتصالات التنظيمية فإنه يمكن توقع أن تكون أبعاد الرضا الوظيفى الخمسة أكثر تأثيرا فى الانتماء التنظيمى بالنسبة إلى العاملين الذين يعتقدون بعدم كفاية نظام الاتصالات، وذلك نظرا إلى الدور الذى يمكن للاتصالات أن تلعبه فى تعريف العاملين بطبيعة العمل وظروفه سواء قبل التوظف أو بعده، وكذلك دورها فى تعزيز الروابط بين العاملين فى المنظمة وبينهم وبين مشرفيهم، فضلا عن توضيحها للأسس التى تتم على أساسها الترقية والمكافآت فى المنظمة مما يؤدى إلى تعزيز الرضا الوظيفى تعميق الانتماء التنظيمى للعاملين بالمنظمة.

١.٢.٢.العدالة التنظيمية:

تقوم نظرية العدالة التنظيمية (Baron, and Greenberg,1990, P:239) على افتراض أن مشاعر العاملين بالعدالة فى مكان العمل تتحدد بشكل أساسى من خلال:

أ- كيفية اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم.

ب- عوائد هذه القرارات.

كما أوضحت هذه النظرية بأن العاملين يقومون بالحكم على ما إذا كانت عمليات القرار وآلياته (العدالة الإجرائية) ونتائج هذه القرارات (العدالة التوزيعية) تتسم بالعدالة أو لا. وعلى ذلك ووفقا لهذه النظرية فالعدالة التنظيمية لها شقان:

الأول: العدالة التوزيعية: وهي تهتم بالعدالة فى تخصيص المكافآت (Adams, 1965, P:165)، وتقوم على فكرة أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات والتى على أساسها يقرر مدى توافر العدالة التوزيعية فى مكان العمل، حيث تتحقق العدالة التوزيعية عندما تتحقق النسبة الآتية:

العوائد التى أحصل عليها من المنظمة = المدخلات التى أقدمها للمنظمة

$$\frac{\text{العوائد التى أحصل عليها من المنظمة}}{\text{المدخلات التى أقدمها للمنظمة}} = \frac{\text{عوائد الآخرين فى نفس المنظمة}}{\text{مدخلات الآخرين فى نفس المنظمة}}$$

$$\frac{\text{العوائد التى أحصل عليها من المنظمة}}{\text{المدخلات التى أقدمها للمنظمة}} = \frac{\text{عوائد الآخرين فى منظمات أخرى}}{\text{مدخلات الآخرين فى منظمات أخرى}}$$

الثانى: العدالة الإجرائية: وهى تهتم بعدالة الإجراء المتبع فى تخصيص المكافآت.

وقد اختلفت نتائج الأبحاث حول الأهمية النسبية لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، حيث رأى بعض الباحثين بأن الإجراءات المستخدمة للوصول إلى نتائج (عوائد) محددة يمكن أن تكون أكثر أهمية من العوائد الفعلية ذاتها، فمثلا وجد (Landy et al.1980, P:355) بأن الإجراءات التى تم من خلالها تقويم أداء العاملين كانت على علاقة مع إدراك هؤلاء العاملين لمدى عدالة نظام تقويم الأداء بغض النظر عما إذا كانت التقويمات سلبية أو إيجابية. كما توصلت دراسة (Martin & Nago 1989,P:110) لنفس النمط من النتائج فى الإشارة لمقابلات العمل، حيث إن الاستخدام الخاطئ لهذه

التقنية نتج عنه تقويمات منخفضة لعدالة المقابلة، واستياء أعظم تجاه، القائمين بالمقابلة ككل، بغض النظر عما إذا كان إدراك طالب العمل لفرصته فى الحصول على عمل مرتفعا أو منخفضا.

على النقيض من ذلك فقد وجد Greenberg (1987b, P:55) أن النتائج النهائية التى حصل عليها العاملون كانت أكثر أهمية من الوسائل التى تم من خلالها تحقيق هذه النتائج، فإذا ما أظهرت المنظمة عجزا من حيث العدالة التوزيعية (سوء توزيع الأجور والمكافآت) فإنه من الصعوبة بمكان إقناع العاملين فيها بأن الإجراءات التى تتبعها المنظمة فى توزيع هذه الأجور والمكافآت تتسم بالعدالة.

وفى ضوء ما سبق فقد اقتصر الباحث على دراسة العدالة التوزيعية كوسيط فى العلاقة بين الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى لسببين:

الأول: ويمكن تلخيصه بالقول المأثور الذى يقول "العبرة بالنتائج"، فمن البديهى أن يكون اهتمام العاملين بالنتائج النهائية (المكافآت التى يحصلون عليها) أكثر من اهتمامهم بالإجراءات التى تتبعها المنظمة فى توزيعها. ذلك أن توافر العدالة التوزيعية يعني بالضرورة أن هناك عدالة إجرائية ولكن العكس غير صحيح. وتجدر الإشارة هنا إلى أن العدالة الإجرائية تعتبر مهمة فقط فى حالة عجز المنظمة عن تحقيق العدالة التوزيعية خصوصا فى ضوء المقارنات الخارجية (عندما يقوم الفرد بمقارنة العوائد والمدخلات الخاصة به مع عوائد ومدخلات نظرائه فى منظمات أخرى) هنا فقط يمكن للمنظمة أن تلجأ للعدالة الإجرائية كوسيلة لتلطيف مدركات الأفراد تجاه عدم العدالة التوزيعية فى المنظمة.

الثانى: ما أكد عليه باحثو السلوك التنظيمى حول أهمية النتائج المرتبطة بالعمل كمحددات لاتجاهات العاملين وسلوكاتهم.

١-٢-٢-١- أثر العدالة التوزيعية فى الرضا الوظيفى:

فى دراسته حول الترتيب السببي للرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى التى تمت بالتطبيق على المستشفيات، توصل (James et al 1986,P:155) لوجود علاقة جوهرية بين عدالة التوزيع والرضا الوظيفى، حيث أن المستويات المرتفعة من العدالة فى توزيع المكافآت ترافقت مع مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفى. كذلك فقد توصلت العديد من الدراسات الأخرى مثل (Moorman, 1991,P:845) و (Mc Farlin & Sweeney, 1992, P:626) و (Leung etal., 1996,P:946) لوجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفى والعدالة التوزيعية.

ولعل هذه الأهمية الكبيرة للعدالة التوزيعية بالنسبة إلى الرضا الوظيفى ترجع إلى الدور الذى يمكن أن تلعبه فى التأثير فى كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفى، فهى تلعب الدور الأكبر فى الرضا عن الأجور (حيث يتحقق الرضا عن الأجر عندما يكون هناك تناسب بين الجهد الذى يبذله الفرد فى عمله وبين المكافآت التى يحصل عليها)، والرضا عن العمل ذاته (حيث يتحقق الرضا عن العمل ذاته جزئيا عندما يكون هناك عدالة فى توزيع المهام والواجبات)، والرضا عن الإشراف (حيث يتحقق الرضا عن الإشراف جزئيا عندما يكون هناك عدالة فى تقويم الأداء)، والرضا عن الترقية (حيث يتحقق الرضا عن الترقية عندما يكون هناك عدالة وتكافؤ فى فرص الترقية المتاحة أمام جميع العاملين).

١-٢-٢-٢- أثر العدالة التوزيعية فى الانتماء التنظيمى:

فى دراسته حول الترتيب السببى للرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى التى تمت بالتطبيق على المستشفيات، توصل. (James et al., 1986, P:155) لوجود علاقة جوهرية بين عدالة التوزيع والانتماء التنظيمى للعاملين فى المستشفى، حيث إن المستويات المرتفعة من عدالة التوزيع ترافقت مع مستويات مرتفعة من الانتماء التنظيمى.

ومن ناحية أخرى فقد توصلت دراسة. (Martin et al., 1996, P:84) إلى أن العدالة التوزيعية كانت السبب المباشر للرضا الوظيفى، بينما كانت العدالة الإجرائية سببا مباشرا للانتماء التنظيمى، حيث تحدد الانتماء التنظيمى فى هذه الدراسة بالعدالة المدركة فى السياسات والإجراءات المستخدمة للوصول إلى النتائج وليس بما يحصل عليه الأفراد.

وفيما يتعلق بمدركات العدالة وتأثيرها فى الانتماء فى ظل الاتجاهات الحديثة فى الإدارة (إعادة الهيكلة، الاندماج، الاكتساب)، وجد (Scheck et al., 1991,P:302) بأن انتماء العاملين المتبقين بعد التسريح كان على علاقة إيجابية مع العدالة المدركة لقرار التسريح ومشاعر الأمان بالعمل. كذلك فقد وجد. (Davy et al., 1991,P:302) بأن مدركات العاملين للعدالة فى قرارات التسريح كانت على علاقة إيجابية مع مدركاتهم لعدالة القرارات التنظيمية فى الماضى، وأوضحا بأن العاملين الذين تم معاملتهم فى الماضى بعدالة كانوا أكثر انتماء إلى المنظمة، هذا الانتماء المرتفع ولّد لدى العاملين مدركات العدالة فى قرارات التسريح التى اتخذتها المنظمة.

وفى دراسة تجريبية قام. (Brockner et al., 1992, P:241) بقياس الانتماء التنظيمى قبل عملية التسريح، واختبار أثره بالتفاعل مع مدركات العدالة فى التسريح، فى

الانتماء اللاحق للتسريح، وقد وجدوا أن الانخفاض الأعظم فى الانتماء قد وجد بين أولئك الذين كانوا سابقا أكثر انتماء، ولكنهم اعتقدوا بأن قرارات التسريح كانت غير عادلة.

١-٢-٢-٣- العدالة التوزيعية كمتغير وسيط فى علاقة الرضا الوظيفى بالانتماء التنظيمى:

يتضح من الدراسات السابقة التى استعرضها الباحث والتى تناولت علاقة العدالة التوزيعية بكل من الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى أن العديد من تلك الدراسات توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين العدالة التوزيعية وكل من الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى، وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو دراسة الأثر الوسيط للعدالة التوزيعية، فإنه يمكن توقع أن تكون أبعاد الرضا الوظيفى المتعلقة بالأجر والترقية أكثر تأثيرا فى الانتماء التنظيمى للعاملين الذين يعتقدون بعدم وجود العدالة التوزيعية، وذلك لأنه طبقا لما أظهرته العديد من الدراسات السابقة، تعتبر العدالة التوزيعية من أبرز محددات الرضا عن الأجر والترقية، ذلك أن العدالة التوزيعية تعمل على تلطيف أحاسيس عدم الرضا عن الأجر والترقية عندما لا يكون هناك تناسب بين الجهد المبذول من جهة والمكافآت التى يحصل عليها الفرد من جهة ثانية. بينما يتوقع أن يكون للأبعاد الأخرى للرضا (الرضا عن العمل ذاته والإشراف والزملاء) تأثير أكبر فى الانتماء التنظيمى بالنسبة إلى العاملين الذين يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية.

١.٣.٢. ضغوط العمل:

للضغوط معان مختلفة بالنسبة إلى الأفراد فى أماكن العمل، فقد تعنى بالنسبة إلى مراقب الإنتاج فى مصنع للكيماويات التوتر الناتج عن عدم مقابلة موعد شحن طلبية كبيرة لأحد العملاء الرئيسيين، وذلك بسبب تعطل معدة أساسية فى المصنع، أو الإحباط المرتبط بعدم القدرة فى الحصول على قروض قصيرة الأجل لمقابلة مصاريف التشغيل الحالية من

البنوك بالنسبة إلى مدير مؤسسة تجارية. أما بالنسبة إلى الدراسة الحالية فتشير الضغوط إلى عبء العمل اليومى الذى يقع على عاتق العامل فى المنظمة.

فى ضوء الأمثلة السابقة **يمكن تعريف الضغط بأنه تجربة ذاتية تؤدى إلى خلل نفسى أو عضوى لدى الفرد، وينتج عن عوامل فى البيئة الخارجية أو فى المنظمة أو فى الفرد نفسه.**

وتعتبر ضغوط العمل ظاهرة معقدة، حيث تم دراستها بطرائق مختلفة ومن أبعاد متنوعة، ولكن باختصار يمكن القول بأن الضغوط تبدأ عادة بمجموعة من المتطلبات الخاصة، فإذا لم يتوافر لدى الفرد الموارد المادية، والعقلية، والعاطفية اللازمة لمقابلة هذه المتطلبات، فإنها يمكن أن تتحول كمصدر محتمل للضغوط.

وتجدر الإشارة إلى أن ضغوط العمل يمكن أن يترتب عليها تأثيرات مرضية عديدة خصوصا لو استمرت لفترة طويلة، فقد أوضحت دراسة (Sutherland 1991,P:39) بأن التأثيرات المرضية لضغوط العمل المستمرة يمكن أن تتضمن:

- ارتفاع ضغط الدم المزمن.
- انخفاض فى مقدرة الجهاز المناعى فى الجسم.
- الصداع الناتج عن التوتر.

كما كشفت دراسة (Seamonds 1983, P:132) عن أن معدلات الغياب كانت أعلى بشكل جوهرى بين أولئك العاملين الذين تعرضوا لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل مقارنة بأولئك الذين تعرضوا لمستويات أقل من ضغوط العمل.

وفى دراسة لاحقة، قام بها المركز الوطنى الأمريكى للارتقاء بالصحة ١٩٩٣، اتضح بأن تأثيرات ضغوط العمل قد وصلت إلى أبعد من ذلك حيث تضمنت:

- سلوكيات الإهمال.
- سلوكيات الانسحاب.
- إساءة استخدام المواد.
- التأخر.
- دوران العمل.
- انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي.

١-٢-٣-١- أثر عبء العمل في الرضا الوظيفي:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بعبء العمل، اتضح بأن هناك علاقة عكسية بين عبء العمل الذي يتحمله الفرد ورضاه الوظيفي.

ففي إحدى الدراسات التي تمت بالتطبيق على المستشفيات توصل (James et al., 1986,P:159) إلى أن عبء العمل الزائد كان من أبرز محددات الرضا الوظيفي، ذلك أن العاملين الذين شعروا بأن عبء العمل الخاص بهم يتراوح حول الكمية المعقولة كانوا أكثر رضا من أولئك الذين شعروا بأن عبء العمل الخاص بهم كان ثقيلا جدا. كذلك فقد أظهرت دراسة (Abouserie 1996,P:49) وجود ارتباط سلبي ذات معنوية إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

أخيرا فقد كشفت دراسة (Wolverton et al., 1998,P:335) والتي تمت بالتطبيق على عمداء الكليات في الجامعات الأمريكية عن وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

١-٢-٣-٢- أثر عبء العمل فى الانتماء التنظيمي:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة التى تناولت علاقة الانتماء التنظيمى بعبء العمل، اتضح بأن هناك تباينا فى نتائج هذه الدراسات.

ففى دراسته التى تمت بالتطبيق على المستشفيات توصل (James et al 1986,P:161) لعدم وجود علاقة جوهرية بين عبء العمل والانتماء التنظيمى. فى حين توصلت دراسة. (Stevens et al., 1978,P:380) لوجود علاقة قوية وعكسية بين عبء العمل الزائد والانتماء التنظيمى. كذلك فقد أوضحت دراسة (Hrebiniak & Alutto 1972,P:555) و (Parasuraman et. al., 1987,P:34) بأن زيادة ضغوط العمل تقلل من الانتماء التنظيمى وتولد اتجاهات قوية نحو ترك العمل.

أخيرا فقد أظهرت دراسة. (Savery et al., 1996, P:14) بأن الأفراد ذوى الانتماء المنخفض كان لديهم مستويات إجهاد أعلى من أولئك الأكثر انتماء، وعلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن أي جهد لتحسين الانتماء التنظيمى سيتطلب تخفيض مستويات الإجهاد فى العمل، وكذلك التخفيض من مدركات الأفراد لهذه الضغوط المدركة.

١-٢-٣-٣-عبء العمل كمتغير وسيط فى علاقة الرضا الوظيفى بالانتماء التنظيمى:

يتضح من الدراسات السابقة التى استعرضها الباحث والتى تناولت علاقة عبء العمل بكل من الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى أن العديد من تلك الدراسات توصلت لوجود علاقة سلبية بين عبء العمل وكل من الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى، وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو دراسة الأثر الوسيط لعبء العمل فإنه يمكن توقع أن تكون أبعاد الرضا الوظيفى المتعلقة بالعمل ذاته والأجر أكثر تأثيرا فى الانتماء التنظيمى بالنسبة إلى العاملين الذين يشعرون بزيادة عبء العمل الخاص بهم، وذلك على اعتبار أن زيادة

عبء العمل يؤدى إلى بروز أثر الرضا عن العمل ذاته وزيادة تأثيره فى الانتماء التنظيمى مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث إن عبء العمل كما أظهرته العديد من الدراسات يعتبر أحد المحددات الرئيسية للرضا عن العمل، كذلك فإن العاملين يقارنون بين الجهد المبذول فى العمل وبين العائد الذى يحصلون عليه، وفى ضوء ذلك يتحدد رضاهم وانتماؤهم.

٢- فروض البحث:

فى ضوء الإطار النظرى السابق يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو الآتى:

الفرض الأول:

ليست هناك علاقة جوهرية بين مدركات العدالة التوزيعية كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى:

أ- بالنسبة إلى العاملين الذين يعتقدون بتدنى مستوى العدالة التوزيعية:

لا توجد علاقة جوهرية بين الرضا عن الأجر من جهة وبين الانتماء التنظيمى من جهة أخرى.

ب- بالنسبة إلى العاملين الذين يعتقدون بارتفاع مستوى العدالة التوزيعية:

لا توجد علاقة جوهرية بين الرضا عن العمل ذاته والإشراف وزملاء العمل والترقية من جهة وبين الانتماء التنظيمى من جهة أخرى.

ولأغراض اختبارات الفروض الإحصائية يمكن إعادة صياغة الفرض السابق فى صورة الفرض البديل الآتى:

إن أبعاد الرضا الوظيفى سوف تختلف فى علاقاتها مع الانتماء التنظيمى باختلاف مدركات العاملين للعدالة التوزيعية، حيث يتوقع أن يكون للرضا عن الأجر تأثير

أكبر فى الانتماء التنظيمى لدى العاملين الذين يشعرون بتدنى مستوى العدالة التوزيعية بينما يتوقع أن يكون للأبعاد الأخرى للرضا الوظيفى (الرضا عن العمل ذاته والزملاء والمشرف والترقية) تأثير أكبر فى الانتماء التنظيمى لدى العاملين الذين يعتقدون بارتفاع مستوى العدالة التوزيعية.

الفرض الثانى:

ليست هناك علاقة جوهرية بين مدركات العاملين لكفاية نظام الاتصالات التنظيمية كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى.

ولأغراض اختبارات الفروض الإحصائية يمكن إعادة صياغة الفرض السابق فى صورة الفرض البديل التالى:

إن أبعاد الرضا الوظيفى سوف تختلف فى علاقاتها مع الانتماء التنظيمى باختلاف مدركات العاملين لنظام الاتصالات التنظيمية، حيث يتوقع أن يؤثر الرضا عن العمل ذاته والزملاء والإشراف والترقية والأجر فى الانتماء التنظيمى بدرجة أكبر لدى العاملين الذين يعتقدون بعدم كفاية المعلومات المتعلقة بالعمل التى يحصلون عليها مقارنة بأولئك الذين يعتقدون بكفايتها.

الفرض الثالث:

ليست هناك علاقة جوهرية بين مدركات عبء العمل كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى:

أ- بالنسبة للعاملين الذين يعتقدون بارتفاع عبء العمل الخاص بهم:

لا توجد علاقة جوهرية بين الرضا عن العمل ذاته والأجر من جهة وبين الانتماء التنظيمى من جهة أخرى.

ب- بالنسبة إلى العاملين الذين يعتقدون بانخفاض عبء العمل الخاص بهم:

لا توجد علاقة جوهرية بين الرضا عن الإشراف وزملاء العمل والترقية من جهة وبين الانتماء التنظيمى من جهة أخرى.

ولأغراض اختبارات الفروض الإحصائية يمكن إعادة صياغة الفرض السابق فى صورة الفرض البديل الآتى:

إن أبعاد الرضا الوظيفى سوف تختلف فى علاقاتها مع الانتماء التنظيمى باختلاف مدركات العاملين لعبء العمل الخاص بهم، حيث يتوقع أن يؤثر الرضا عن العمل ذاته والأجر على الانتماء التنظيمى بدرجة أكبر لدى العاملين الذين يعتقدون بزيادة عبء العمل الخاص بهم عن المعدل الطبيعى، بينما يتوقع أن تؤثر الأبعاد الأخرى للرضا (الرضا عن زملاء العمل والترقية والمشرف) فى الانتماء التنظيمى بدرجة أكبر لدى العاملين الذين يعتقدون بانخفاض عبء العمل الخاص بهم.

٣- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الأساسي للبحث فى الكشف عن مدى تأثير بعض الفروق التنظيمية المتمثلة بالاتصالات والعدالة التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة فى العلاقة بين الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى **لدى الموظفين الحكوميين العاملين فى دولة الكويت .**

٤- منهج البحث:

٤- ١- أسلوب البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى والذى يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تهدف الدراسة المكتبية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية، بينما تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار مدى صحة فروض البحث من خلال استقصاء الموظفين العاملين فى عدد من مؤسسات القطاع الحكومى فى دولة الكويت.

٤-٢- نماذج ومتغيرات الدراسة:

يمكن صياغة متغيرات الدراسة من خلال النماذج الرياضية الآتية:

٤.٢.١. العدالة التنظيمية كمتغير وسيط:

OC = F (J, C, R, S, Y)   (base model)

OC = F (J, C, R, S, Y, Q)   (reduced model)

OC = F (J , C, R, S, Y, Q, JQ, CQ, RQ, SQ, YQ)   (full model)

حيث:

OC: هو المتغير التابع والذى يتمثل بالانتماء التنظيمى.

J: هو المتغير المستقل والذى يتمثل بالرضا عن العمل ذاته.

C: هو المتغير المستقل والذى يتمثل بالرضا عن الزملاء.

R: هو المتغير المستقل والذى يتمثل بالرضا عن الترقية.

S: هو المتغير المستقل والذى يتمثل بالرضا عن المشرف.

Y: هو المتغير المستقل والذى يتمثل بالرضا عن الأجر.

Q: هو المتغير الوسيط والذى يتمثل بالعدالة التوزيعية.

JQ: التأثير الوسيط للعدالة التنظيمية فى العلاقة بين الرضا عن العمل ذاته والانتماء التنظيمى.

CQ: التأثير الوسيط للعدالة التنظيمية فى العلاقة بين الرضا عن زملاء العمل والانتماء التنظيمى.

RQ: التأثير الوسيط للعدالة التنظيمية فى العلاقة بين الرضا عن الترقية والانتماء التنظيمى.

SQ : التأثير الوسيط للعدالة التنظيمية فى العلاقة بين الرضا عن الإشراف والانتماء التنظيمى.

YQ: التأثير الوسيط للعدالة التنظيمية فى العلاقة بين الرضا عن الأجر والانتماء التنظيمى.

٢.٢.٤.عبء العمل كمتغير وسيط:

يمكن صياغة النماذج الخاصة بهذا المتغير كما يأتى:

OC = F (J, C, R, S, Y) (base model)

OC = F (J, C, R, S, Y, L) (reduced model)

OC = F (J , C, R, S, Y, L, JL, CL, RL, SL, YL) (full model)

حيث:

L: هو المتغير الوسيط والذى يتمثل فى عبء العمل.

٣.٢.٤. الاتصالات التنظيمية كمتغير وسيط:

يمكن صياغة النماذج الخاصة بهذا المتغير كما يأتى:

OC = F (J, C, R, S, Y) (base model)

OC = F (J, C, R, S, Y, O) (reduced model)

OC = F (J , C, R, S, Y, O, JO, CO, RO, SO, YO) (full model)

حيث:

O: هو المتغير الوسيط والذى يتمثل فى الاتصالات التنظيمية.

٤-٣- الأسلوب الإحصائى المستخدم:

لتحقيق الهدف من الدراسة والذى يتمثل فى الكشف عن مدى تأثير الفروق التنظيمية كمتغيرات وسيطة فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى، فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الهرمى ذى المتغيرات الوسيطة (hierarchical moderated regression analyze) وذلك باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS.10 ، فمن خلال استخدام هذا الأسلوب قام الباحث بتقدير ثلاثة نماذج (وذلك بالنسبة إلى كل متغير تنظيمى على حدة)، يهدف النموذج الأول (base model) لاختبار معنوية التأثير المباشر للرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى، أما فى النموذج الثانى (reduced model) فقد قام الباحث بإدخال المتغير الذى يعكس الفروق التنظيمية لاختبار التأثير المباشر لهذا المتغير فى النموذج، أما النموذج الثالث (full model) فيهدف إلى اختبار تأثير التفاعل بين متغيرات الفروق التنظيمية (كمتغيرات وسيطة) وبين الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى (نعسانى، ٢٠٠١، ص: ٢١٠).

٤-٤- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٣٤٥ مفردة من الموظفين الحكوميين العاملين فى دولة الكويت.

٤-٥- تصميم قائمة الاستقصاء وقياس متغيرات الدراسة:

قام الباحث بقياس الانتماء التنظيمى باستخدام مقياس. (Porter et al., 1974,P:219) والذي ثبت صدقه وثباته فى العديد من الدراسات، بينما تم قياس الرضا الوظيفى بواسطة المقياس الذى وضعه (Mueller & Price 1986,P:543)، أما بالنسبة لمتغيرات الفروق التنظيمية، فقد تم قياس عدالة التوزيع اعتمادا على المقياس الذى

وضعه. (Price et al 1986,P:543)، حيث أظهر هذا المقياس درجات عالية من الصدق والثبات فى العديد من الدراسات، بينما تم قياس الاتصالات المتعلقة بالعمل بواسطة المقياس الذى وضعه. (Mueller et al 1986,P:365) لقياس مدى قيام المنظمة بنقل المعلومات المتعلقة بالعمل لأعضائها، أما عبء العمل فتم قياسه بواسطة المقياس الذى وضعه. (Mueller et al 1986,P:365) لقياس عبء العمل الذى تحمله الموظف خلال الشهور الثلاثة الأخيرة.

٥- نتائج الدراسة الميدانية:

٥- ١- اختبار معنوية تأثير العدالة التوزيعية كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة:

يشير الفرض السادس للدراسة إلى وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة، حيث يتوقع أن يكون للرضا عن الأجر تأثير أكبر فى الانتماء التنظيمى لدى العاملين الذين يشعرون بانعدام العدالة التوزيعية فى المنظمات موضع الدراسة، بينما يتوقع أن يكون للأبعاد الأخرى للرضا الوظيفى (الرضا عن العمل ذاته والزملاء والمشرف والترقية) تأثير أكبر فى الانتماء التنظيمى لدى العاملين الذين يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية. ولاختبار هذا الفرض اعتمد الباحث على تحليل الانحدار الهرمى ذى المتغيرات الوسيطة (HMRA) من خلال المقارنة بين نتائج تقدير ثلاثة نماذج للانحدار المتعدد ــ كما يبينها الجدول رقم (١) ــ يعرف النموذج الأول بالنموذج الأساسى

Base Model ـ والذى سبق الإشارة إليه ـ لاختبار العلاقة بين أبعاد الرضا الـوظيفى والانتماء التنظيمى.

بينما يعرف النموذج الثانى بـالنموذج المختـزل Reduced Model لاختبـار التأثير المباشر للعدالة التوزيعية كمتغير مفسر، إضافة لأبعاد الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى، أما الثالث فيعرف بالنموذج الكامل Full Model لاختبار أثر تفاعـل العدالـة التوزيعية مع أبعاد الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى، وقد كشفت النتائج بأن النمـوذج المختزل ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (٦٤,٣٤) عند درجـة ثقـة تزيد عن (٩٩,٩ ٪)، كذلك فإن إدخال العدالة التوزيعية كمتغير مستقل فى النمـوذج أدى إلى ارتفاع ملحوظ فى المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٦٩,٥ ٪) بزيادة قدرها (١٥,٨٪) مقارنة بالنموذج الأساسى، كما تشير النتائج الموضحة فى الجدول (وفقا لاختبار T) إلى معنوية التأثير المباشر للعدالة التوزيعية كمتغير مـستقل فى النموذج على الأنتماء التنظيمى عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩ ٪)، كما يلاحظ وجود علاقة طردية موجبة بين العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمى (معامل انحـدار موجـب) وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التى تناولت علاقة العدالة التوزيعية بالانتماء التنظيمى ففى دراسته حول الترتيب السببي للرضا الوظيفى، والانتماء التنظيمى التى تمت بالتطبيق على المستشفيات، فقد توصل. (James et al 1986,P:355) إلى وجود علاقة جوهرية بين عدالة التوزيع والانتماء التنظيمى للعاملين فى المستشفى، حيث إن المستويات المرتفعة من عدالة التوزيع ترافقت مع مستويات مرتفعة من الانتماء التنظيمى.

جدول رقم (١)

نتائج تحليل الانحدار الهرمى للعلاقة بين أبعاد الرّضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى ظل تأثير العدالة التوزيعية كمتغير وسيط

المتغير التابع / المتغيرات المستقلة	الانتماء التنظيمى								
	النموذج الأساسى			النموذج المختزل			النموذج الكامل		
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T
١- الرضا عن العمل ذاته.	٠,٢٧	٠,٠٤	*٦,٦٥	٠,٢٧	٠,٠٤	*٦,٦٠	٠,٤١	٠,١٨	*٢,٢٣
٢- الرضا عن الزملاء.	٠,٠٦	٠,٠٤	*١,٤١	٠,٠٦	٠,٠٤	*١,٤٦	٠,١٢	٠,١٥	*٠,٨٣
٣- الرضا عن الترقية.	٠,١٧	٠,٠٤	*٣,٩٧	٠,١٧	٠,٠٤	*٣,٨٧	٠,١١	٠,١٩	*٠,٥٧
٤- الرضا عن المشرف.	٠,٤٥	٠,٠٥	*١٠,٠٧	٠,٤٥	٠,٠٥	*١٠,٠٤	٠,٢٨	٠,٢٢	*١,٣٠
٥- الرضا عن الأجر.	٠,١٦	٠,٠٥	*٣,٥٨	٠,١٦	٠,٠٥	*٣,٦١	٠,٢٦	٠,٢٢	*١,٢٠
٦- العدالة التوزيعية.	–	–	–	٠,٠٥	٠,٠٧	*٠,٦٧	٠,٣٧	٠,٣٨	*٠,٩٦
٧- تفاعل العدالة التوزيعية مع الرضا عن العمل (التأثير الوسيط).	–	–	–	–	–	–	٠,٠٧	٠,٠٩	*٠,٨٠
٨- تفاعل العدالة التوزيعية مع الرضا عن الزملاء (التأثير الوسيط).	–	–	–	–	–	–	٠,٠٩	٠,٠٧	١,٣٠

المتغير التابع / المتغيرات المستقلة	الانتمـــاء التنظيمـــى								
	النموذج الأساسى			النموذج المختزل			النموذج الكامل		
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T
٩- تفاعل العدالة التوزيعية مع الرضا عن الترقية (التأثير الوسيط).	–	–	–	–		–	٠,٠٣	٠,٠٨	٠,٣٧
١٠- تفاعل العدالة التوزيعية مع الرضا عن المشرف (التأثير الوسيط).	–	–	–	–	–	–	٠,٠٨	٠,٠٩	٠,٧٨
١١- تفاعل العدالة التوزيعية مع الرضا عن الأجر (التأثير الوسيط).	–	–	–	–	–	–	٠,٠٤	٠,٠٩	*٠,٤٣
معامل التحديد المعدل Adj.R^2	% ٥٣,٧			% ٦٩,٥			% ٧٨,٩		
قيمة F	٧٧,٢٥			٦٤,٣٤			٣٤,٩٩		
معنوية النموذج	٠,٠٠٠			٠,٠٠٠			٠,٠٠٠		

* تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة تزيد على ٩٩,٩%

** تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة تزيد على ٩٩%

وفيما يتعلق بمدركات العدالة وتأثيرها فى الانتماء فى ظل الاتجاهات الحديثة فى الإدارة (إعادة الهيكلة، الاندماج، الاكتساب)، فقد وجد. (Davy et al 1991, P:302) بأن مدركات العاملين للعدالة فى قرارات التسريح كانت على علاقة إيجابية مع مدركاتهم للعدالة التنظيمية فى الماضى، وأوضح بأن العاملين الذين تم معاملتهم فى الماضى بعدالة كانوا أكثر انتماء للمنظمة، هذا الانتماء المرتفع ولّد لدى العاملين مدركات العدالة فى قرارات التسريح التى اتخذتها المنظمة.

بينما كشفت نتائج تقدير النموذج الكامل عن معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (٣٤,٩٩) عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩ ٪)، وتشير النتائج إلى أن إدخال المتغير الوسيط (تفاعل العدالة التوزيعية مع أبعاد الرضا الوظيفى) فى النموذج أدى إلى ارتفاع المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٧٨,٩٪) بزيادة قدرها (٩,٤ ٪) مقارنة بالنموذج المختزل. كما تكشف النتائج الواردة فى الجدول (وفقا لاختبار T) عن وجود تأثير معنوي لتفاعل العدالة التوزيعية مع أبعاد الرضا الوظيفى المرتبطة بالعمل ذاته والأجر فى الانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩ ٪) وهو ما يؤكد معنوية تأثير العدالة التوزيعية كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة.

وللتأكد من أثر العدالة التوزيعية كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة؛ أجرى الباحث تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى لكل من العاملين الذين يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية، وأولئك الذين لا يعتقدون بوجودها كل على حدة، وذلك

كما يوضحه الجدول الآتى رقم (٢). (تجاهل) إذ تشير النتائج الواردة فى الجدول إلى أن أبعاد الرضا الوظيفى أكثر تأثيرا فى الانتماء التنظيمى بالنسبة إلى العاملين الذين لا يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية مقارنة بأولئك الذين يعتقدون بوجودها، حيث بلغ معامل التحديد المعدل لكل منهما (٨٦,٩ ٪) و(٨٣,٦ ٪) على التوالى. كما يتضح بأن هناك خلافات جوهرية من حيث تأثير أبعاد الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى لكل من العاملين الذين يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية، وأولئــك الذين لا يعتقدون بوجودها. حيث يتضح من الجدول جوهرية أبعاد الرضا الوظيفى المتعلقة بالعمل ذاته والزملاء والأجر بالنسبة للعاملين الذين لا يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية، بينما يلاحظ جوهرية الأبعاد الخمسة للرضا الوظيفى بالنسبة إلى العاملين الذين يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية، كما يلاحظ بأن معاملات الانحدار الخاصة بالرضا عن الترقية والعمل ذاته والمشرف والزملاء أعلى بشكل جوهرى لدى العاملين الذين يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية مقارنة بأولئك الذين لا يعتقدون بوجودها، بينما كان معامل الانحدار الخاص بالرضا عن الأجر أعلى بشكل جوهري لدى العاملين الذين لا يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية مقارنة بأولئك الذين يعتقدون بوجودها، وهذا يعني بأن الرضا عن الأجر أكثر تأثيرا فى الانتماء التنظيمى بالنسبة إلى العاملين الذين لا يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية مقارنة بأولئك الذين يعتقدون بوجودها، بينما الرضا عن العمل ذاته والمشرف والترقية والزملاء أكثر تأثيرا فى الانتماء التنظيمى بالنسبة إلى العاملين الذين يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية مقارنة بأولئك الذين لا يعتقدون بوجودها، الأمر الذى يؤكد وجود التأثير المعنوى للعدالة التوزيعية كمتغير وسيط بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة.

جدول رقم (٢)

المقارنة بين العاملين الذين يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية والعاملين الذين يعتقدون بعدم بوجود العدالة التوزيعية من حيث العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمى

المتغير التابع / المتغيرات المفسرة	الانتماء التنظيمى للعاملين الذين يعتقدون بوجود العدالة التوزيعية			الانتماء التنظيمى للعاملين الذين يعتقدون بعدم بوجود العدالة التوزيعية		
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T
١- الرضا عن العمل ذاته.	٠,٣٤	٠,٠٩	*٣,٦١	٠,٢٥	٠,٠٥	*٥,٤٩
٢- الرضا عن الزملاء.	٠,٠٧	٠,٠٧	*٠,٩٧	٠,٠٥	٠,٠٥	*٠,٩٢
٣- الرضا عن الترقية.	٠,٢٠	٠,٠٦	*٣,٤٦	٠,١٩	٠,٠٥	٣,٦٢
٤- الرضا عن المشرف.	٠,٧٢	٠,٠٧	*١٠,٨١	٠,٣٩	٠,٠٥	٧,٣١
٥- الرضا عن الأجر.	٠,٠٣	٠,٠٨	*٠,٣٦	٠,١٧	٠,٠٥	*٣,١٧
معامل التحديد المعدل adj. R^2	% ٨٣,٦			% ٨٦,٩		
قيمة F	٧١,٥٨			٤٧,١٢		
معنوية النموذج	٠,٠٠٠			٠,٠٠٠		

* تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩,٩%.

** تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩%.

وهو ما يتفق مع التصور النظرى الذى اقترحه الباحث فى أن تؤدي مدركات عدم العدالة التوزيعية التى يشعر بها العاملون إلى بروز دور الرضا عن الأجر كمحدد أساسي لانتمائهم التنظيمى، وذلك لأن العاملين (وفقا لنظرية العدالة) سيقارنون العوائد التى يحصلون عليها من المنظمة والمدخلات التى يقدمونها للمنظمة مع العوائد والمدخلات الخاصة بزملائهم (سواء فى المنظمة التى يعملون بها أو فى منظمات أخرى مشابهة)، فعندما يشعر العاملون بعدم الرضا عن الأجر الذى يحصلون عليه، بينما يدركون بأن هناك عدالة فى توزيع الأجور والمكافآت التى يحصلون عليها، فإن مدركاتهم تلك يمكن أن تعدل من قوة العلاقة بين رضاهم الوظيفى وانتمائهم التنظيمى.

مما تقدم يخلص الباحث إلى نتيجة مفادها رفض الفرض الصفرى للدراسة والمتعلق بعدم وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى قبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير معنوى للعدالة التوزيعية كمتغير وسيط بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة.

٥-٢- اختبار معنوية تأثير الاتصالات كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة:

يشير الفرض السابع للدراسة إلى وجود تأثير معنوي للاتصالات كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى، والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة، حيث يتوقع أن تكون أبعاد الرضا الوظيفى الخمسة أكثر تأثيرا فى الانتماء التنظيمى بالنسبة إلى العاملين الذين يعتقدون بعدم كفاية نظام الاتصالات مقارنة بأولئك الذين يعتقدون بكفايتها. ولاختبار هذا الفرض اعتمد الباحث على تحليل الانحدار الهرمى ذى المتغيرات الوسيطة

(HMRA) من خلال المقارنة بين نتائج تقدير ثلاثة نماذج للانحدار المتعدد – كما يبينها الجدول رقم (٣) – يعرف النموذج الأول بالنموذج الأساسى Base Model – والذي سبق الإشارة إليه – لاختبار العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى، بينما يعرف النموذج الثانى بالنموذج المختزل Reduced Model لاختبار التأثير المباشر للاتصالات كمتغير مفسر إضافة لأبعاد الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى، أما الثالث فيعرف بالنموذج الكامل Full Model لاختبار أثر تفاعل الاتصالات مع أبعاد الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى، وقد كشفت النتائج بأن النموذج المختزل ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (٧٤,١١) عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩٪)، كذلك فإن إدخال الاتصالات كمتغير مستقل فى النموذج أدى إلى ارتفاع المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٥٧,١٪) بزيادة قدرها (٣,٢٪) مقارنة بالنموذج الأساسى، كما تشير النتائج الموضحة فى الجدول الآتى رقم (٣) (وفقا لاختبار T) إلى معنوية التأثير المباشر للاتصالات كمتغير مستقل فى النموذج على الانتماء التنظيمى عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩ ٪)، كما يلاحظ وجود علاقة طردية موجبة بين الاتصالات والانتماء التنظيمى (معامل انحدار موجب) وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة التى تناولت علاقة الاتصالات بالانتماء التنظيمى فقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن الاتصال والانتماء التنظيمى، فقد لاحظ (Cheney 1983,P:143) بأن المنشورات التى توضح علاقة الإدارة العليا بالأعضاء التنظيميين تعتبر إستراتيجية قوية ليس كأداة اتصال وحسب، وإنما للمساعدة فى تعزيز التطابق والانتماء بين العاملين، أيضاً، وذلك لأن هذه المنشورات ما هى إلا حزمة من الرسائل المقنعة والتى من خلالها تقدم المنظمة اهتماماتها كاهتمامات لأعضائها.

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار الهرمى للعلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى ظل تأثير الاتصالات كمتغير وسيط

المتغير التابع / المتغيرات المستقلة	الانتماء التنظيمى								
	النموذج الأساسى			النموذج المختزل			النموذج الكامل		
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T
١- الرضا عن العمل ذاته.	٠,٢٧	٠,٠٤	*٦,٦٥	٠,٢٧	٠,٠٤	*٦,٧٩	٠,٤٧	٠,١٣	*٣,٦٢
٢- الرضا عن الزملاء.	٠,٠٦	٠,٠٤	*١,٤١	٠,٠٧	٠,٠٤	*١,٨٣	٠,٠١	٠,١٤	*٠,٠٩
٣- الرضا عن الترقية.	٠,١٧	٠,٠٤	*٣,٩٧	٠,١٧	٠,٠٤	*٤,٢٠	٠,٢٣	٠,١٢	*١,٩٦
٤- الرضا عن المشرف.	٠,٤٥	٠,٠٥	*١٠,٠٧	٠,٤٤	٠,٠٤	*١٠,٢٢	٠,٤٢	٠,١٤	*٢,٩٩
٥- الرضا عن الأجر.	٠,١٦	٠,٠٥	*٣,٥٨	٠,٢١	٠,٠٥	*٤,٦٦	٠,٣٣	٠,١٦	*٢,١٠٠
٦- الاتصالات	–	–	–	٠,٢١	٠,٠٤	*٥,٢١	٠,٠٥	٠,٢١	٠,٢٦
٧- تفاعل الاتصالات مع الرضا عن العمل (التأثير الوسيط).	–	–	–	–	–	–	٠,٠٦	٠,٠٤	١,٦٥
٨- تفاعل الاتصالات مع الرضا عن الزملاء (التأثير الوسيط).	–	–	–	–	–	–	٠,٠٢	٠,٠٤	٠,٥٠

المتغير التابع / المتغيرات المستقلة	الانتماء التنظيمى								
	النموذج الأساسى			النموذج المختزل			النموذج الكامل		
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T
٩- تفاعل الاتصالات مع الرضا عن الترقية (التأثير الوسيط).	–	–	–	–		–	٠,٠٢	٠,٠٤	٠,٤٤
١٠- تفاعل الاتصالات مع الرضا عن المشرف (التأثير الوسيط).	–	–	–	–	–	–	٠,٠٠٩	٠,٠٥	٠,١٩
١١- تفاعل الاتصالات مع الرضا عن الأجر (التأثير الوسيط).	–	–	–	–	–	–	٠,٠٤	٠,٠٥	٠,٧٥
معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$	% ٥٣,٧			% ٥٧,١			% ٥٥		
قيمة F	٧٧,٢٥			٧٤,١١			٤٠,٦٦		
معنوية النموذج	٠,٠٠٠			٠,٠٠٠			٠,٠٠٠		

* تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩,٩%

** تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩%.

من هنا فقد أكدت العديد من الدراسات بأنه يجب على المديرين أن يدركوا أهمية الاتصال خاصة من قبل الإدارة العليا فى عملية بناء الانتماء التنظيمى للفرد، والذى يمكن تدعيمه من خلال المنشورات House Organs والتي يجب أن تؤكد بشكل خاص علـى تقدير الفرد ومناصرة قيم المنظمة، وإظهار الاهتمام بالأفراد عن طريق المعاملة العادلـة، ونشر الرأى العام عن المنظمـة كمكـان جيـد للعمـل بـه (Cheney, 1983,P:143) و(Eisenberger et al., 1986,P:500). فالتأثير الجماعى لإستراتيجيات كهذه سـيدعم الاعتقادات لدى الأفراد بأن المنظمة تقيّم مساهماتهم وتهتم بمصالحهم، كما يحـسن مـن صورة المنظمة فى عيون أعضائها وبذلك يتحقق الانتماء.

كذلك فقد توصلت دراسة (Phua 1990, P:44) إلى وجـود علاقـة إيجابيـة وجوهرية بين الانتماء التنظيمى والرضا عن نظام الاتصالات، حيث أشارت النتائج بـأن رضا الفرد عن كمية المعلومات المتاحة له ربما يحسن من انتمائه، وذلك على اعتبار أن الرضا عن المعلومات ربما يعزز لدى الفرد الإحساس بالانتماء والتطابق مع قيم وأهداف المنظمة.

بينما كشفت نتائج تقدير النموذج الكامل عن معنوية النموذج ككل حيـث بلغـت قيمة F للنموذج ككل (٤٠,٦٦) عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩ ٪)، وتشير النتائج إلى أن إدخال المتغير الوسيط (تفاعل الاتصال مع أبعاد الرضا الوظيفى) فى النمـوذج أدى إلـى انخفاض المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامـل التحديـد المعـدل (٥٥٪) بانخفاض قدره (٢,١ ٪) مقارنة بالنموذج المختزل. غير أن استقراء مصفوفة معـاملات الارتباط بين المتغيرات المفسرة فى النموذج الكامل، كمـا يوضـحها جـدول رقـم (٤) (تجاهل) تكشف عن وجود مشكلة الازدواج الخطى (تعدد العلاقات الخطية)، حيث تبـين

وجود ارتباط قوى موجب ومعنوى بين (الرضا عن الأجر وتفاعل الاتصال مع الرضا عن الأجر) حيث أن معاملات الارتباط بينهما بلغ (٠,٨٠). وللتخلص من مشكلة الازدواج الخطى بين بعض المتغيرات المفسرة فى النموذج الكامل استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار التدريجى Step – Wise Regression وذلك لاختيار أفضل مجموعة Best Set من المتغيرات المفسرة للتغيرات التى تحدث فى المتغير التابع (نعسانى، ٢٠٠١، ٢٢٦)، والجدول رقم (٥) يوضح النتائج التى توصل إليها الباحث لتحليل الانحدار التدريجى للنموذج الكامل للعلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى ظل تأثير الاتصال كمتغير وسيط بعد علاج مشكلة الازدواج الخطى، حيث لم تكشف النتائج الواردة فى هذا الجدول (وفقا لاختبار T) عن وجود تأثير غير معنوى لتفاعل الاتصال مع أى من أبعاد الرضا الوظيفى الخمسة، بينما كان هناك تأثير معنوى للاتصال كمتغير مفسر عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩ ٪)، **الأمر الذى يشير إلى عدم معنوية تأثير الاتصال كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى.**

جدول رقم (٤)
Correlation Matrix (communication)

	JS	COWS	PROMS	SUPS	PAYS	COMM	COMM.JS	COMM.COW	COMM.PRO	COMM.SUP	COMM.PAY
JS	1.000										
COWS	.422(**)	1.000									
PROMS	.003	-.067	1.000								
SUPS	.098	.066	.454(**)	1.000							
PAYS	-.035	-.032	.418(**)	.470(**)	1.000						
COMM	-.005	.055	.081	.063	.206(**)	1.000					
COMM.JS	.699(**)	.298(**)	.097	.143(**)	.161(**)	.665(**)	1.000				
COMM.COW	.246(**)	.692(**)	.073	.150(**)	.208(**)	.716(**)	.661(**)	1.000			
COMM.PRO	.038	.050	.741(**)	.404(**)	.464(**)	.685(**)	.509(**)	.539(**)	1.000		
COMM.SUP	.096	.144(**)	.419(**)	.743(**)	.514(**)	.673(**)	.534(**)	.601(**)	.766(**)	1.000	
COMM.PAY	.016	.091	.370(**)	.400(**)	.809(**)	.701(**)	.509(**)	.597(**)	.748(**)	.789(**)	1.000

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار التدريجي للنموذج الكامل للعلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى ظل تأثير الاتصالات كمتغير وسيط

	[illegible]		
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T
الرضا عن المشرف.	٠,٤٥	٠,٠٤	١٠,٤٢*
الرضا عن العمل ذاته.	٠,٤٩	٠,٠٥	٩,٦٧*
الرضا عن الترقية.	٠,١٧	٠,٠٤	٤,٢١*
الاتصالات.	٠,٠٦	٠,٠١	٥,٤٢*
الرضا عن الأجر.	٠,٢٢	٠,٠٥	٤,٨٣*
معامل التحديد المعدل Adj. R^2	٥٧,٣		
قيمة F	٨٩,١٨		
معنوية النموذج	٠,٠٠٠		

مما تقدم يخلص الباحث إلى نتيجة مفادها قبول الفرض الصفرى للدراسة والمتعلق بعدم وجود تأثير معنوى للاتصالات كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمىّ، ورفض الفرض البديل القائل بوجود تأثير معنوى للاتصالات كمتغير وسيط بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة.

٥-٣- اختبار معنوية تأثير عبء العمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة:

يشير الفرض الثامن للدراسة إلى وجود تأثير معنوى لعبء العمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة،

حيث يتوقع أن يؤثر الرضا عن العمل ذاته والأجر فى الانتماء التنظيمى بدرجة أكبر لدى العاملين الذين يشعرون بزيادة عبء العمل الخاص بهم عن المعدل الطبيعى، بينما يتوقع أن تؤثر الأبعاد الأخرى للرضا (الرضا عن زملاء العمل والترقية والمشرف) فى الانتماء التنظيمى بدرجة أكبر لدى العاملين الذين يشعرون بأن عبء العمل الخاص بهم يتراوح حول المعدل الطبيعي. ولاختبار هذا الفرض اعتمد الباحث على تحليل الانحدار الهرمى ذى المتغيرات الوسيطة (HMRA) من خلال المقارنة بين نتائج تقدير ثلاثة نماذج للانحدار المتعدد ــ كما يبينها الجدول رقم (٦) ــــ يعرف النموذج الأول بالنموذج الأساسى Base Model لاختبار العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى، بينما يعرف النموذج الثانى بالنموذج المختزل Reduced Model لاختبار التأثير المباشر لعبء العمل كمتغير مفسر إضافة لأبعاد الرضا الوظيفى على الانتماء التنظيمى، أما الثالث فيعرف بالنموذج الكامل Full Model لاختبار أثر تفاعل عبء العمل مع أبعاد الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى، وقد كشفت النتائج بأن النموذج المختزل ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (٦٧,٧٠) عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩٪)، كذلك فإن إدخال عبء العمل كمتغير مستقل فى النموذج أدى إلى ارتفاع طفيف فى المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٥٤,٩ ٪) بزيادة قدرها (١,٢ ٪) مقارنة بالنموذج الأساسى، كما تشير النتائج الموضحة فى الجدول (وفقا لاختبار T) إلى معنوية التأثير المباشر لعبء العمل كمتغير مستقل فى النموذج فى الانتماء التنظيمى عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩ ٪)، كما يلاحظ وجود علاقة سلبية بين عبء العمل والانتماء التنظيمى (معامل انحدار سالب) وهو ما يتفق مع بعض الدراسات السابقة التى تناولت علاقة عبء العمل بالانتماء التنظيمى، فقد كشفت دراسة (Stevens et al 1978, P:380) عن وجود علاقة قوية وعكسية بين عبء العمل الزائد والانتماء التنظيمي. كذلك فقد أوضحت دراسة (Hrebiniak & Alutto 1972, P: 555) بأن زيادة ضغوط العمل تقلل من الانتماء التنظيمى وتولد اتجاهات قوية نحو ترك العمل.

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار الهرمى للعلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى ظل تأثير عبء العمل كمتغير وسيط

المتغير التابع / المتغيرات المستقلة	الانتماء التنظيمى								
	النموذج الأساسى			النموذج المختزل			النموذج الكامل		
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T
١- الرضا عن العمل ذاته.	٠,٢٧	٠,٠٤	*٦,٦٥	٠,٣٢	٠,٠٤	*٧,٣٩	٠,٠٩	٠,١٣	٠,٦٨
٢- الرضا عن الزملاء.	٠,٠٦	٠,٠٤	*١,٤١	٠,٠٦	٠,٠٤	*١,٣٢	٠,٠٢	٠,٠٩	*٠,٢٥
٣- الرضا عن الترقية.	٠,١٧	٠,٠٤	*٣,٩٧	٠,١٧	٠,٠٤	*٣,٨٨	٠,٤٩	٠,٠٩	*٥,٦٩
٤- الرضا عن المشرف.	٠,٤٥	٠,٠٥	*١٠,٠٧	٠,٤٥	٠,٠٤	*١٠,١٦	٠,٧٤	٠,٠٩	*٨,٤٦
٥- الرضا عن الأجر.	٠,١٦	٠,٠٥	*٣,٥٨	٠,١٥	٠,٠٥	*٣,٣١	٠,١٢	٠,٠٩	١,٣١
٦- عبء العمل.	–	–	–	-٠,٠١١	٠,٠٤	*-٣,١٠	-٠,٢٦	٠,٢٣	-١,١٢
٧- تفاعل عبء العمل مع الرضا عن العمل (التأثير الوسيط).	–	–	–	–	–	–	٠,١٧	٠,٠٥	*٣,٥٦
٨- تفاعل عبء العمل مع الرضا عن الزملاء (التأثير الوسيط).	–	–	–	–	–	–	-٠,٠٠٧	٠,٠٣	-٠,٢١

المتغير التابع / المتغيرات المستقلة	الانتماء التنظيمى								
	النموذج الأساسى			النموذج المختزل			النموذج الكامل		
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T
٩- تفاعل عبء العمل مع الرضا عن الترقية (التأثير الوسيط).	-	-	-	-	-	-	-٠,١١	٠,٠٣	*-٣,٥٧
١٠- تفاعل عبء العمل مع الرضا عن المشرف (التأثير الوسيط).	-	-	-	-	-	-	-٠,١٥	٠,٠٣	*-٤,٨٤
١١- تفاعل عبء العمل مع الرضا عن الأجر (التأثير الوسيط).	-	-	-	-	-	-	٠,٠٠٩	٠,٠٣	٠,٣٠
معامل التحديد المعدل Adj.R^2	% ٥٣,٧			% ٥٤,٩			% ٦٣,٥		
قيمة F	٧٧,٢٥			٦٧,٧٠			٥٣,٠١		
معنوية النموذج	٠,٠٠٠			٠,٠٠٠			٠,٠٠٠		

* تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩,٩%

** تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩%

أخيرا فقد أظهرت دراسة. (Savery et al 1996, P:14) بأن الأفراد ذوى الانتماء المنخفض كان لديهم مستويات إجهاد أعلى من أولئك الأكثر انتماء، وعلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن أى جهد لتحسين الانتماء التنظيمى سيتطلب تخفيض مستويات الإجهاد فى العمل وكذلك التخفيض من مدركات الأفراد لهذه الضغوط المدركة.

بينما كشفت نتائج تقدير النموذج الكامل عن معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (٥٣,٠١) عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩ ٪)، وتشير النتائج إلى أن إدخال المتغير الوسيط (تفاعل عبء العمل مع أبعاد الرضا الوظيفى) فى النموذج أدى إلى ارتفاع المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٦٣,٥ ٪) بزيادة قدرها (٨,٦ ٪) مقارنة بالنموذج المختزل.

غير أن استقراء مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المفسرة فى النموذج الكامل _ كما يوضحها جدول رقم (٧) "**(تجاهل)**" تكشف عن وجود مشكلة الازدواج الخطي (تعدد العلاقات الخطية)، حيث تبين وجود ارتباط قوى موجب ومعنوى بين كل من (عبء العمل وتفاعل عبء العمل مع الرضا عن الأجر)، (عبء العمل وتفاعل عبء العمل مع الرضا عن المشرف)، (عبء العمل وتفاعل عبء العمل مع الرضا عن الزملاء)، (تفاعل عبء العمل مع الرضا عن الزملاء وتفاعل عبء العمل مع الرضا عن العمل ذاته)، (تفاعل عبء العمل مع الرضا عن الأجر وتفاعل عبء العمل مع الرضا عن المشرف) حيث إن معاملات الارتباط لجميع الثنائيات السابقة بلغت (٠,٨٠) أو أعلى. وللتخلص من مشكلة الازدواج الخطى بين بعض المتغيرات المفسرة فى النموذج الكامل استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار التدريجى Step – Wise Regression وذلك لاختيار أفضل مجموعة Best Set من المتغيرات المفسرة للتغيرات التى تحدث فى المتغير التابع وذلك كما يوضحها الجدول رقم (٨) "**(تجاهل)**" .

جدول رقم (٧)

Correlation Matrix (load)

	JS	COWS	PROMS	SUPS	PAYS	LOAD	LOAD.JS	LOAD.COW	LOAD.PRO	LOAD.SUP	LOAD.PAY
JS	1.000										
COWS	.422(**)	1.000									
PROMS	.003	-.067	1.000								
SUPS	.098	.066	.454(**)	1.000							
PAYS	-.035	-.032	.418(**)	.470(**)	1.000						
LOAD	-.364(**)	-.130(*)	.093	.050	.143(**)	1.000					
LOAD.JS	.280(**)	.167(**)	.072	.153(**)	.146(**)	.773(**)	1.000				
LOAD.COW	-.053	.422(**)	.026	.070	.117(*)	.814(**)	.817(**)	1.000			
LOAD.PRO	-.260(**)	-.142(**)	.623(**)	.253(**)	.351(**)	.788(**)	.593(**)	.600(**)	1.000		
LOAD.SUP	-.173(**)	-.069	.301(**)	.569(**)	.343(**)	.799(**)	.724(**)	.682(**)	.757(**)	1.000	
LOAD.PAY	-.236(**)	-.093	.333(**)	.272(**)	.645(**)	.801(**)	.669(**)	.670(**)	.801(**)	.782(**)	1.000

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

حيث تكشف النتائج الواردة فى هذا الجدول (وفقا لاختبار T) عن وجود تأثير معنوى لتفاعل عبء العمل مع أبعاد الرضا الوظيفى المرتبطة بالعمل ذاته والإشراف والترقية فى الانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة عند درجة ثقة تزيد عن (٩٩,٩ ٪)، كما تشير النتائج إلى أن إدخال المتغير الوسيط (تفاعل عبء العمل مع بعض أبعاد الرضا الوظيفي) فى النموذج أدى إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج مع التغلب على مشكلة الازدواج الخطى ـــ حيث بلغ معامل التحديد المعدل (٦٣,٨ ٪) بزيادة قدرها (٨,٩ ٪) مقارنة بالنموذج المختزل. وهو ما يؤكد معنوية تأثير عبء العمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى.

وللتأكد من أثر عبء العمل كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة؛ أجرى الباحث تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى لكل من العاملين ذوى عبء العمل المرتفع والعاملين ذوى عبء العمل المنخفض كل على حدة وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٩).

إذ تشير النتائج الواردة فى الجدول إلى أن أبعاد الرضا الوظيفى أكثر تأثيرا فى الانتماء التنظيمى بالنسبة إلى العاملين ذوى عبء العمل المرتفع مقارنة بأولئك ذوى عبء العمل المنخفض، حيث بلغ معامل التحديد المعدل (٨٨,٤٪) لذوى ذوى عبء العمل المرتفع مقابل (٦٦,٧ ٪) لذوى عبء العمل المنخفض.

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار التدريجى للنموذج الكامل للعلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمي فى ظل تأثير عبء العمل كمتغير وسيط

	[illegible]		
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T
الرضا عن المشرف.	٠,٧٤	٠,٠٨	*٩,١٩
الرضا عن العمل ذاته.	٠,٢٢	٠,٠٦	*٣,٣٧
الرضا عن الترقية.	٠,٤٤	٠,٠٧	*٥,٨٥
تفاعل عبء العمل مع الرضا عن العمل.	٠,٢٢	٠,٠٢	*٩,٦١
تفاعل عبء العمل مع الرضا عن المشرف	-٠,١٥	٠,٠٣	*-٥,١٥
تفاعل عبء العمل مع الرضا عن الترقية.	-٠,٠٨	٠,٠٢	*-٣,٦٩
الرضا عن الأجر.	٠,١٣	٠,٠٤	*٣,١٩
معامل التحديد المعدل Adj. R^2	٦٣,٨		
قيمة F	٨٣,٧٥		
معنوية النموذج	٠,٠٠٠		

كما يتضح بأن هناك خلافات جوهرية من حيث تأثير أبعاد الرضا الوظيفى فى الانتماء التنظيمى لكل من العاملين ذوى عبء العمل المرتفع والعاملين ذوى عبء العمل المنخفض. حيث يتضح من الجدول جوهرية أبعاد الرضا الوظيفى المتعلقة بالعمل ذاته والترقية والأجر بالنسبة للعاملين ذوى عبء العمل المرتفع، بينما يتضح جوهرية أبعاد

الرضا الوظيفى المتعلقة بالعمل ذاته والزملاء والترقية والمشرف والأجر بالنسبة إلى العاملين ذوى عبء العمل المنخفض. كما يتضح بأن معاملات الانحدار الخاصة بالرضا عن العمل ذاته والأجر أعلى بشكل جوهرى لدى العاملين ذوى عبء العمل المرتفع مقارنة بذوى عبء العمل المنخفض، بينما معاملات الانحدار الخاصة بالرضا عن الزملاء والترقية والمشرف أعلى بشكل جوهرى لدى العاملين ذوى عبء العمل المنخفض مقارنة بذوي عبء العمل المرتفع وهذا يعنى بأن الرضا عن العمل ذاته والأجر أكثر تأثيرا على الانتماء التنظيمى بالنسبة للعاملين ذوى عبء العمل المرتفع مقارنة بذوى عبء العمل المنخفض، بينما الرضا عن زملاء العمل والمشرف والترقية أكثر تأثيرا فى الانتماء التنظيمى بالنسبة للعاملين ذوى عبء العمل المنخفض مقارنة بذوي عبء العمل المرتفع، الأمر الذى يؤكد وجود التأثير المعنوى لعبء العمل كمتغير وسيط بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة.

وهو ما يتفق مع التصور النظرى الذى اقترحه الباحث فى أن تؤدى مدركات تزايد عبء العمل التى يشعر بها العاملون إلى بروز دور الرضا عن العمل ذاته والأجر كمحدد أساسي لانتمائهم، وذلك لأنه طبقا لنظرية العدالة فإن العاملين سيقارنون بين ما يقدمونه للمنظمة من جهد وبين ما يحصلون عليه من عوائد، فإذا شعروا بأن هذه المعادلة لا تسير فى مصلحتهم، فإن ذلك سينعكس سلبا من حيث رضاهم عن عملهم وانتمائهم للمنظمة التى يعملون بها.

مما تقدم يخلص الباحث إلى نتيجة مفادها رفض الفرض الصفرى للدراسة والمتعلق بعدم وجود تأثير معنوى لعبء العمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى، وقبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير معنوى لعبء العمل كمتغير وسيط بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى فى المنظمات موضع الدراسة.

جدول رقم (٩)

المقارنة بين العاملين ذوى عبء العمل المرتفع والعاملين ذوى عبء العمل المنخفض من حيث العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفى والانتماء التنظيمى

المتغير التابع / المتغيرات المفسرة	الانتماء التنظيمى للعاملين ذوى عبء العمل المرتفع			الانتماء التنظيمى للعاملين ذوى عبء العمل المنخفض		
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة T
١- الرضا عن العمل ذاته.	٠,٨٤	٠,٠٦	١٤,٥٥*	٠,١٦	٠,٠٤	٤,٠٢*
٢- الرضا عن الزملاء.	٠,٠٣	٠,٠٤	٠,٨٩	٠,٠٥	٠,٠٤	١,٢٢*
٣- الرضا عن الترقية.	٠,١٠	٠,٠٤	٢,٨٦*	٠,٣٨	٠,٠٥	٧,٥٦*
٤- الرضا عن المشرف.	٠,٠٠٩	٠,٠٣	٠,٢٨	٠,٥٣	٠,٠٥	٩,٨١*
٥- الرضا عن الأجر.	٠,٠٩	٠,٠٤	٢,٥٧*	٠,٠٥	٠,٠٥	١,٠٢*
معامل التحديد المعدل adj. R^2	% ٨٨,٤			% ٦٦,٧		
قيمة F	١٤٠,٧٩			٩٥,٤٢		
معنوية النموذج	٠,٠٠٠			٠,٠٠٠		

* تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩,٩%

** تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩%

مراجع الدراسة

د. عبد المحسن نعساني، أثر المتغيرات التنظيمية والفردية كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١.

1. Adams, J.S. (1965). "Inequity in Social Exchange," An Advances in Experimental, Social Psychology, P.165.
2. Applbaum, R. L., and Anatol, W. E. (1979). The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Norms, and Communicational Climate Among Employees in an Academic Organization. Journal of Applied Communication Research, pp. 83-90.
3. Greenberg, J.& Baron, R. A., (1990). **Behavior in organizations**. Boston: Allyn & Bacon, P.239.
4. Brockner, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. **Administrative Science Quarterly**, No.37, pp.241-261.
5. Brockner, Joel & Jerald Greenberg. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. In J. S. Carroll, editor, Applied social psychology and organizational settings, No.3, P.53.

6. Brooke, P. P., Russell, D. & Price, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Journal of Applied Psychology, No.73, No.2, pp.139-145.

7. Burke, R. J., and Wilcox, D. S. (1969). Effects of Different Patterns and Degrees of Openness in Superior-Subordinate Communication on Subordinate Job Satisfaction. Academy of Management Journal, pp. 319-326.

8. Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. Quarterly Journal of Speech, No.69, pp.143-158.

9. Chrstopher, L. Martin, Shreveport and Nathan Bennett, Baton Rouge. (1996) . The Role Of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. Group & Organization Management, Mar, Vol. 21, Issue 1, p84.

10. Curry, James P., Wakefield, Douglas S., Price, James L., Mueller, Charles W. (1986). On The Causal ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. Academy of Management Journal, Vol. 29, No. 4.

11. Davy, JA., Kinicki, AJ., Scheck, CL. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. **Journal of Vocational Behavior**, No.38, pp.302-317.

12. Davy, JA., Kinicki, AJ., Scheck, CL. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. **Journal of Vocational Behavior**, No.38, pp.302-317.

13. Downs, A. (1991). A case study of the relationship between communication satisfaction and organizational commitment in two Australian organizations. Unpublished master's thesis, University of Kansas, Lawrence, KS. P.178.

14. Downs, C., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. **The Journal of Business Communication**, No.14, pp.63-73.

15. Eisenberger. R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa. D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, No.71, pp.500-507.

16. Federico Varona. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. **Journal of Business Communication**, No.33, p.111-40.

17. Fusaro, F. G., Gaida, R. A., and Zimmerman, P. (1984). Senior Turnover Seniors Speak Out. **The CPA Journal,** July, pp. 26-35.

18. Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distribution: Do the means justify the ends? Journal of Applied Psychology, No.72, pp.55-61.

19. Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, No.17, pp.555-572.

20. Kim, J. S., and Hammer, W. C. (1976). Effect of Performance Feedback and Goal Setting on Productivity and Satisfaction in an Organizational Setting. Journal of Applied Psychology, February, pp. 48-57.

21. Kwok Leung Chinese, Peter B. Smith, Zhongming Wang, Haifa Sun. (1996). Job Satisfaction in Joint Venture Hotels in China: An Organizational Justice Analysis. **Journal of International Business Studies**, Special Issue, Vol. 27 Issue 5, p.947.

22. Landy, F. J., Barnes-Farrell, J., & Cleveland, J. N. (1980). Perceived fairness and accuracy of performance evaluation: A follow-up. **Journal of Applied Psychology**, No.65, pp.355-356.

23. Lawson K. Savery, Paul D. Syme . (1996). Organizational commitment and hospital pharmacists. Journal of Management Development, Vol. 15, Issue 1, p.14.

24. Lucas, G.H., Jr., Parasuraman, A., Davis, R. and Enis, B. (1987). An Empirical Study of Salesforce Turnover. **Journal of Marketing,** No.51, pp.34-59.

25. Lynn McFarlane Shore, Martin, Harry J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in relation to work Performance and Turnover Intentions, Human Relations, Vol.42, No.7.

26. Marvin L. Wolverton, Paul Gallimore. (1998). Inside the Profession: Job Satisfaction and Realizable Goals. **The Appraisal Journal**, Vol.66, No.4, pp. 335-46.

27. Mathieu, J. E. & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, No.76, pp.127-133.

28. McBride-King, J., (1989). Balancing work and family responsibilities. Canadian Business Review, 18, 17-21.

29. McFarlin, Dean B. & Paul D. Sweeney. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of Management Journal**, No.35, pp.626-37.

30. Moorman, Robert H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, December, pp.845-855.

31. Muchinsky, P.M. (1977). Employee absenteeism: A review of the literature. **Journal of Vocational Behavior**, No.10, pp.316-340.

32. Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. Work and Occupations, No.19, pp.211-236.

33. O'Reilly, C.A., and J. C. Anderson. (1980). Trust and the Communication of Performance Appraisal Information: The Effect of Feedback on Performance and Job Satisfaction. Human Communication Research, pp. 290-298.

34. Pincus, D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. **Human Communication Research**, No.12, pp.395-419.

35. Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, No.59, P.[illegible]

36. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). A causal model of turnover for nurses. Academy of Management Journal, 543-565.

37. Putti, J.M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. Group & Organizational Studies, Vol.15, No.1, pp.44-52.

38. Putti, J.M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. **Group & Organizational Studies**, Vol.15, No.1, pp.44-52.

39. Reda Abouserie. (1996). Stress, coping strategies and job satisfaction in university academic staff, **Educational Psychology**, Vol.16 Issue 1, p.49.

40. Schuler, R. S., Jackson, S. E., Jackofsky, E., & Slocum, J. W. (1996). Managing human resources in Mexico: A cultural understanding. **Business Horizons**, May-June, pp.55-61.

41. Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. Industrial Relations, No.9, pp.408-430.

42. Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following anerger: A longitudinal field experiment. **Academy of Management Joumal**, No.34, pp.110-135.

43. Seamonds, B. (1983). Extension of Research into Stress Factors and Their Effect on Illness and Absenteeism. **Journal of Occupational Medicine**, Vol. 25, No. 11, P.132.
44. Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment. **Academy of Management Journal**, No.21, pp.380-396.
45. Sutherland, J., (1991). The Link Between Stress and Illness. Postgraduate Medicine, Vol. 89, No.1, P.39.
46. Terry Gregson. (1990). Communication Satisfaction: A Path Analytic Study of Accountants Affiliated with CPA Firms, Behavioral Research in Accounting, Vol. 2, p32.
47. Wheeless, V., Wheeless, L., & Howard, R. (1983). An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as predictors of job satisfaction. Research in Higher Education, No.18, pp.145-160.

قائمة الاستبيان

أولاً: فيما يلى بعض العبارات، رجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التى تناسبك.

العبـــــــــارات	أعارض بشدة (١)	أعارض (٢)	لم أقرر (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
١. إننى مستعد لأن أبذل أكبر جهد ممكن لمساعدة هذه المنظمة على النجاح.					
٢. أشعر بولاء قليل جدا لهذه المنظمة.					
٣. عملى فى هذه المنظمـــة يـــشعرنى بالفخر.					
٤. لم أخطئ أبدا عندما قررت العمل فى هذه المنظمة.					
٥. نادرا، ما أجد صعوبة فى الموافقـــة على سياسات هذه المنظمة فى الأمور المتعلقة بموظفيها.					
٦. ليس هناك مكسب كبير ببقائى طويلا فى هذه المنظمة.					
٧. هذه المنظمة تجعلني أقدم أفضل مـــا عندي من ناحية أدائى للعمل.					
٨. أترك العمل فى المنظمة لو أتيحت لى زيادة قليلة فى المرتب فى منظمة أخرى.					

العبـــــــارات	أعارض بشدة (١)	أعارض (٢)	لم أقرر (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
٩. إننى سعيد جداً لأننى اختـــرت هـــذه المنظمة لأعمل بهـــا وفـــضلتها علـــى المنظمات الأخرى، فأنا أشـــعر بقـــدر كبير من الانتماء لهذه المنظمة.					
١٠. أشعر بقـــدر كبيـــر مـــن الاهتمـــام بمستقبل هذه المنظمة.					
١١. إن تغيرا صغيرا فى ظروفى الحالية قد يجعلنى أترك هذه المنظمة.					
١٢. إننى مستعد للعمل فى أى منظمة أخرى تمارس نفس عمل هذه المنظمة.					
١٣. أجد بأن قيمى الخاصة تتطابق مع قـــيم المنظمة.					
١٤. بالنسبة لى هذه المنظمة هى الأفضل بين المنظمات التى من الممكـــن أن أعمل فيها.					
١٥. أجد متعة حقيقية فى عملى فى هـــذه المنظمة.					

العبـــــــارات	أعارض بشدة (١)	أعارض (٢)	لم أقرر (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
١٦. أشعر بقدر كبير من الرضا عن عملى فى هذه المنظمة.					
١٧. لو أتيحت لى الفرصة فسوف أنتقل للعمل فى قسم آخر بنفس المرتب داخل المنظمة.					
١٨. نادرا ما أشعر بالملل من عملى فى هذه المنظمة.					
١٩. معظم الأحيان أكون متحمسا لعملى فى هذه المنظمة.					
٢٠. أشعر بمرور الوقت سريعا وأنا فى عملى.					
٢١. تتناسب الأجور والمكافآت التى أحصل عليها مع الجهد الذى أبذله فى عملى.					
٢٢. أشعر بعدالة الأجور والمكافآت التى أحصل عليها مقارنة بزملائى الذين يؤدون نفس عملى فى هذه المنظمة.					

العبـــــارات	أعارض بشدة (١)	أعارض (٢)	لم أقرر (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
٢٣. أشعر بعدالة الأجور والمكافآت التي أحصل عليها مقارنة بالآخرين الذين يؤدون نفس عملي في منظمات أخرى.					
٢٤. تتناسب الأجور التي أحصل عليها مع الأعباء المعيشية.					
٢٥. تتناسب الأجور التي أحصل عليها مع خبرتي بالعمل.					
٢٦. أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائي في مكان عملي.					
٢٧. أعتبر زملائي في العمل سببا رئيسيا لرضاي عن عملي.					
٢٨. أشعر بعدالة كبيرة نحو سياسة الترقية المتبعة في هذه المنظمة.					
٢٩. هناك فرصة كبيرة للتقدم والترقية في هذه المنظمة.					

العبـــــــارات	أعارض بشدة (١)	أعارض (٢)	لم أقرر (٣)	أوافق (٤)	أوافق بشدة (٥)
٣٠. تعتمد الترقيات إلى حد كبير علـى الأقدمية.					
٣١. يعـاملنى رئيـسى المباشـر دائمـا باهتمام.					
٣٢. يستمع رئيسى المباشر لوجهة نظرى فى الأمور المتعلقة بالعمل.					
٣٣. يقدم لى رئيـسى المباشـر الـدعم والتوجيه اللازمين لأكون فعالا فـى عملى.					
٣٤. ينتقدنى رئيسى المباشر عند حـدوث أخطاء بسيطة.					

ثانياً- ما مدى قيام إدارة المنظمة بإمدادك بالمعلومات حول الجوانب التالية المتعلقة بالعمل؟

العبـــــــارات	متاحة بدرجة كبيرة	متاحة	متاحة بدرجة متوسطة	متاحة بدرجة منخفضة	غير متاحة إطلاقا
آ- معلومات حول ما يجب عليك القيام به فى عملك					

العبـــــــــارات	متاحة بدرجة كبيرة	متاحة	متاحة بدرجة متوسطة	متاحة بدرجة منخفضة	غير متاحة إطلاقا
ب- المعلومات التى تحتاجها لتأدية العمل					
جـــ- معـــلومات حـــول طبيعـــة المعدات والأجهزة المستخدمة.					
ء - معلومات بغرض تحسين أدائك.					
هـــ- معلومـــات حول القواعد والتعليمات المتبعة فى المنظمة.					

ثالثاً: رجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (√) أمام الإجابة التى تناسبك:

٤٢- ما هو حجم عبء العمل الذى تحملته خلال الأشهر الثلاثة الماضية ؟ (اختـــر أحـــد الإجابات التالية):

أ- غالبا كمية العمل قليلة ولا تأخذ سوى جزء من وقتى. ( )

ب- أحيانا كمية العمل قليلة. ( )

ج- كمية العمل معقولة غالبا. ( )

د- كمية العمل كبيرة ويصعب القيام بها. ( )

هـــ- كمية العمل كبيرة جدا ومن الصعب جدا القيام بها. ( )